الفصل الثاني

بناء وإدارة مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة

ويشتمل على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: بناء مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية الحديثة.

المبحث الثالث: تطبيق نظام الجودة الشاملة والحوكمة الرشيدة في مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة.

المبحث الأول

بناء مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة

ويشتمل على ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: مرحلة الإعداد لإنشاء مؤسسة الوقف الدعوية.

المطلب الثاني: مرحلة إنشاء وتسيير مؤسسة الوقف الدعوية.

المطلب الثالث: أثر القيادة الفاعلة لمؤسسة الوقف الدعوية.

المطلب الأول

مرحلة الإعداد لإنشاء مؤسسة الوقف الدعوية

يتهيب كثير من العاملين في الحقل الإسلامي من إنشاء منظمة وقفية بحجج منها: من أين التمويل؟ ومن أين أبدأ؟ ومن أين مرتبات العاملين؟ أو أنا رجل عادي بسيط من يأبه لي؟ أو أنا رجل أستحي كثيرا، وغيرها كثير من الحجج والمبررات التي يتخذها البعض ذريعة بين يدي هذا العمل الجليل.

وقد كان رسول الله ﷺ يحث الصحابة بنفسه على الصدقة، ويشجعهم عليها، وكان بلال بن رباح(1) يمر على صفوف النساء يأخذ منهن الصدقة، وكان رسول الله ﷺ يقول لهن: تصدقن إماء الله فإني رأيتكن أكثر أهل النار(2)، وهو أشد الناس حياء (كالعذراء في خدرها)(3)، وكان الصحابة رضوان الله عليهم يعلنون كثيرا من صدقاتهم، وأحيانا يعلنها رسول الله ﷺ على الملأ ليتأسى بها الناس من بعدهم، فيقول " ما ضر عثمان ما عمل بعد هذا أبدا"(4)، وقد قال تعالى:﴿ إِن تُبْدُواْ ٱلصَّدَقَٰتِ فَنِعِمَّا هِيَ ۖ وَإِن تُخْفُوهَا وَتُؤْتُوهَا ٱلْفُقَرَآءَ فَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ ۚ وَيُكَفِّرُ عَنكُم مِّن سَيِّـَٔاتِكُمْ ۗ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ (5).

ومرحلة الإعداد والتهيئة لإنشاء مؤسسة وقفية تجيب على كثير من تلك الأسئلة، وتضع القائمين على المشروع الوقفي الدعوي على جادة الطريق، وتتكون هذه المرحلة من مجموعة خطوات هامة منها:

الخطوة الأولى: تهيئة الروح المعنوية للمؤسس و فريق عمل التأسيس ومن ذلك:

---

(1) بلال بن رباح الحبشي بن حمامة وهي أمه، مؤذن رسول الله صلى الله عليه وسلم، مات بالشام زمن عمر سنة عشرين. ابن الأثير، أسد الغابة (1/ 243).

(2) صحيح البخاري، أبواب صلاة العيدين، باب موعظة الإمام للنساء يوم العيد برقم (978) (2/21).

(3) صحيح البخاري، كتاب المناقب، باب صفة النبي صلى الله عليه وسلم، برقم (3562) (4/ 190).

(4) أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد الشيباني، فضائل الصحابة، الطبعة الأولى (بيروت: مؤسسة الرسالة، 1983) برقم (846) (1/ 515).

(5) سورة البقرة: آية (271).

١- استحضار الإخلاص لله ﷻ: فهذا العمل عبادة تحتاج إلى الإخلاص لله ﷻ قال تعالى: ﴿ وَمَآ أُمِرُوٓاْ إِلَّا لِيَعۡبُدُواْ ٱللَّهَ مُخۡلِصِينَ لَهُ ٱلدِّينَ حُنَفَآءَ وَيُقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤۡتُواْ ٱلزَّكَوٰةَۚ وَذَٰلِكَ دِينُ ٱلۡقَيِّمَةِ ﴾(١).

٢- التوكل الحقيقي على الله ﷻ: قال تعالى: ﴿ وَمَن يَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِ فَهُوَ حَسۡبُهُۥٓۚ إِنَّ ٱللَّهَ بَٰلِغُ أَمۡرِهِۦۚ قَدۡ جَعَلَ ٱللَّهُ لِكُلِّ شَيۡءٖ قَدۡرٗا ﴾ (٢)، و"هو صدق اعتماد القلب على الله ﷻ في استجلاب المصالح، ودفع المضار، وأن يعلم أن الله هو ثقته"[٣]، و"إظهار العجز له"[٤]، "وسر التوكل وحقيقته هو اعتماد القلب على الله وحده فلا يضره مباشرة الأسباب مع خلو القلب من الاعتماد عليها والركون إليها كما لا ينفعه قوله توكلت على الله مع اعتماده على غيره وركونه إليه وثقته به فتوكل اللسان شيء وتوكل القلب شيء"[٥] كما أنها "الثقة بما عند الله"[٦] من القدرة على إيصالك إلى النجاح، وقد قال رسول الله ﷺ:" من سره أن يكون أقوى الناس، فليتوكل على الله"[٧].

٣- العزيمة القوية لدى المؤسس وفريق العمل: ويسميها البعض الهمة العالية وسماها القرآن الكريم والسنة النبوية العزيمة؛ ومنه قوله تعالى: ﴿ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ فَإِذَا عَزَمۡتَ فَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلۡمُتَوَكِّلِينَ ﴾[٨]، وقوله تعالى: ﴿ وَلَقَدۡ عَهِدۡنَآ إِلَىٰٓ ءَادَمَ مِن قَبۡلُ فَنَسِيَ وَلَمۡ نَجِدۡ لَهُۥ عَزۡمٗا ﴾ [٩] وقوله تعالى: ﴿ لَتُبۡلَوُنَّ فِيٓ أَمۡوَٰلِكُمۡ

---

(١) سورة البينة: آية (٥).

(٢) سورة الطلاق: آية (٣).

(٣) زين الدين عبد الرحمن بن أحمد بن رجب بن الحسن، السَلامي، البغدادي، ثم الدمشقي، الحنبلي، جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم، الطبعة السابعة (بيروت: مؤسسة الرسالة، ٢٠٠١م) (٢/ ٤٩٧).

(٤) النسفي، طلبة الطلبة (١/ ١٣٨).

(٥) محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين ابن قيم الجوزية، الفوائد، الطبعة الثانية (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٧٣م) (١/ ٨٧).

(٦) الجرجاني، التعريفات (١/ ٧٠).

(٧) محمد بن إسماعيل بن صلاح بن محمد الحسني، الكحلاني ثم الصنعاني، أبو إبراهيم، عز الدين، المعروف كأسلافه بالأمير، التنوير شرح الجامع الصغير، الطبعة الأولى (الرياض: مكتبة دار السلام، ٢٠١١ م) برقم (٨٧٢٢) (١٠/ ٢٥٦).

(٨) سورة آل عمران: آية (١٥٩).

(٩) سورة طه: آية (١١٥).

وَأَنفُسِكُمْ وَلَتَسْمَعُنَّ مِنَ ٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْكِتَٰبَ مِن قَبْلِكُمْ وَمِنَ ٱلَّذِينَ أَشْرَكُوٓا۟ أَذًى كَثِيرًا ۚ وَإِن تَصْبِرُوا۟ وَتَتَّقُوا۟ فَإِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ ٱلْأُمُورِ ﴾ [1]، وقوله تعالى:﴿ يَٰبُنَىَّ أَقِمِ ٱلصَّلَوٰةَ وَأْمُرْ بِٱلْمَعْرُوفِ وَٱنْهَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَٱصْبِرْ عَلَىٰ مَآ أَصَابَكَ ۖ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ ٱلْأُمُورِ ﴾[2]، وقوله تعالى:﴿ وَلَمَن صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَٰلِكَ لَمِنْ عَزْمِ ٱلْأُمُورِ ﴾ [3]، وقوله تعالى:﴿ طَاعَةٌ وَقَوْلٌ مَّعْرُوفٌ ۚ فَإِذَا عَزَمَ ٱلْأَمْرُ فَلَوْ صَدَقُوا۟ ٱللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ ﴾[4].

والعزم: "عقد القلب على الشيء الذي تريد فعله[5]، والهم آخر العزيمة عند مواقعة الفعل، والهمة اتساع الهم"[6].

٤- أكبر مشاريع العالم بدأت من الصفر: واذا استقرأنا كثيرا من الشركات العالمية العملاقة اليوم نجدها بدأت من الصفر.

فشركة جوجل[7]: التي أسسها لاري بيج[8] وسيرجي براين[9] لتصبح أكبر مشروع بحثي في العالم، وهما شابان فقيران وذلك سنة ١٩٩٦م.

---

(١) سورة آل عمران: آية (١٨٦).

(٢) سورة لقمان: آية (١٧).

(٣) سورة الشورى: آية (٤).

(٤) سورة محمد: آية (٢١).

(٥) مجمل اللغة، لابن فارس (١/ ٦٦٦).

(٦) أبو هلال الحسن بن عبد الله بن سهل بن سعيد بن يحيى بن مهران العسكري، الفروق اللغوية (القاهرة: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع) (١/ ١٢٨).

(٧) شركة جوجل أو غوغل (بالإنجليزية: Google) هي شركة أمريكية عامة، متخصصة في مجال الإعلان المرتبط بخدمات البحث على الإنترنت وإرسال رسائل البريد الإلكتروني، يقع المقرّ الرئيسي للشركة والذي يحمل اسم جوجل بليكس، في مدينة "ماونتن فيو" بولاية كاليفورنيا. جوجل، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٥ مايو ٢٠١٦م.

(٨) لورَنس إدوَرد بايج: رجل أعمال أميركي، شارك في تأسيس محرك البحث وشركة جوجل، مع سيرجي برين، يشغل الآن منصب المدير التنفيذي لجوجل، ولد لاري في ٢٦ مارس ١٩٧٣. لورَنس إدوَرد بايج، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ١٣ مارس ٢٠١٦م.

(٩) سيرجي برين عالم حاسوب أمريكي، روسي الأصل، أسس مع لاري بيج شركة جوجل (بالإنجليزية: Google) التي تمثل أكثر شركات الإنترنت ربحية. قدرت ثروته الشخصية في يونيو ٢٠١٤ بـ٣٠ مليار دولار أمريكي. سيرجي برين، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ١٦ فبراير ٢٠١٦م.

وتطورت الفكرة كثيرا في أقل من عامين وكان أغلب نشاطهما في تأسيس الشركة في مبنى "جيتس"(١) بجامعة استانفورد الأمريكية(٢)، وهو مبنى موله بيل جيتس صاحب مايكروسوفت(٣)، ولم يكن استخدام مؤسسي جوجل لمبنى جيتس هو نهاية علاقتهما به، فلو كان يعرف ربما لتردد كثيرا في أن يمول هذا المبنى، خاصة أنه يعتبر جوجل أكبر تهديد عرفته مايكروسوفت في حياتها.

ولم تكن ميزانية مشروع إنشاء جوجل متوفرة لديهما، لذلك استخدما في تنفيذه كمبيوترات قديمة وضعاها في غرفة لاري داخل سكنه الجامعي، وفيما بعد حاول الاثنان بيع المشروع لمحركات البحث الشهيرة آنذاك مثل التافيستا(٤) أو ياهو(٥) وغيرها، ولكن كان ردهم جميعا غير

---

(١) ويليام هينري جيتس: هو رجل أعمال ومبرمج أمريكي، أسس شركة مايكروسوفت مع بول سنة ١٩٧٥، ويملك أكبر نصيب فردي من أسهمها، ويعتبر بيل جيتس واحد من أغنى أغنياء العالم وكان الأغنى في= =العالم من سنة ١٩٩٥ إلى ١٩٩٩ باستثناء سنة ١٩٩٨ كان الثالث في الترتيب، ويعتبر الأغنى في العالم منذ سنة ٢٠١٤، ولد بيل جيتس في مدينة سياتل، واشنطن في ٢٨ اكتوبر، سنة ١٩٥٥. بيل جيتس، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٢٦ أبريل ٢٠١٦م.

(٢) جامعة ليلند ستانفورد جونيور، اشتهرت بجامعة ستانفورد، وهي جامعة أمريكية تم افتتاحها في ١ أكتوبر ١٨٩١، جامعة خاصة تقع في جنوب شرق سان فرانسيسكو بحوالي ٣٧ ميلاً وشمال غرب سان خوسيه بحوالي ٢٠ ميلاً في ولاية كاليفورنيا بالقرب من مدينة بالو ألتو، من أفضل الجامعات بالعالم. جامعة ستانفورد، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٢٨ مارس ٢٠١٦م.

(٣) شركة مايكروسوفت (بالإنجليزية: Microsoft Corporation) شركة دوليّة تعمل في مجال تقنيات الحاسوب، يبلغ دخلها السنوي ٤٤ مليار دولار، ويعمل بها ٧١,٥٥٣ في ١٠٢ دولة، تطور وتصنع وترخص مدى واسعاً من البرمجيات للأجهزة الحاسوبيّة، ويقع المقر الرئيسي للشركة في ضاحية ريدمونت، سياتل، واشنطن، الولايات المتحدة، تأسست شركة مايكروسوفت العملاقة من قبل بيل غيتس وبول ألين في ٤ نيسان/ابريل من سنة ١٩٧٥م. شركة مايكروسوفت، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٥ مايو ٢٠١٦م.

(٤) ألتافيستا (Altavista) هو باحوث (محرك بحث) تم إنشاؤه في ١٥ ديسمبر ١٩٩٥، وقد ابتدأ يومه الأول بثلاثين ألف زيارة وبعد عامين تماماً بلغ زواره ٨٠ مليوناً كل يوم وقد كان من أشهر البواحيث (محركات البحث) في التسعينيات من القرن الماضي، ولكن شهرته خفت بعد ذلك مع صعود غوغل، وهو الآن تابع لشركة ياهو. ألتافيستا، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. org.

(٥) شركة ياهو! المندمجة (بالإنجليزية: Yahoo! Incorporated) شركة خدمات حاسوبية أمريكية تقوم بإدارة بوابة الشبكة العالمية إنترنت ودليل للشبكة، كما تقدم منتجات وخدمات أخرى من أشهرها خدمة البريد الإلكتروني، محرك بحث، وخدمة إخبارية، تأسست على يد خريجي جامعة ستانفورد جيري يانج وديفيد فايلو في يناير سنة ١٩٩٤، وأعلنت كشركة رسمياً في ٢ مارس ١٩٩٥، ومقرها الرئيسي في سانيفال، بولاية كاليفورنيا، في وادي السيليكون. شركة ياهو، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. org _ ٤ أبريل ٢٠١٦م.

مشجع لأنهم كانوا مهتمين وقتها بأن يبقى متصفحو شبكة الإنترنت أكبر وقت ممكن على موقعهم لا أن يسهلوا لهم عملية البحث فيخرجوا سريعا من مواقعهم.

وعندما وجدا أن الأمور أمامهما تعقدت، فكرا في أن يتجها إلى تأسيس مشروعهما الخاص ليكون خير رد على من رفضوا الفكرة واستهانوا بها، وكان من حسن حظهما أنهما التقيا برجل أعمال وافق على تمويل بداية انطلاق مشروعهما وكان مقر شركتهما مازال في جراج قديم، لتنطلق بعدها رحلة استمرت في تصاعد وازدهار واصلت فيها، وأصبحت ثروة سيرجى براين ١٦,٦ مليار دولار، أما لاري بيج فتبلغ ثروته نحو ١٨ مليار دولار ويأتي في المرتبة ٣٣ في قائمة أغنى الأغنياء في العالم(١).

وشركة هوندا(٢): وهي من الشركات الشهيرة التي انطلقت من تحت الصفر وحققت نجاحا باهرا، فمؤسس شركة هوندا؛ سويتشيرو هوندا(٣) ١٩٠٦/١١/١٧م، لم يتوفر لديه أي مصدر من مصادر النجاح، حيث ترك المدرسة من الصف الثامن، وكان يجهل كل شيء عن الهندسة الميكانيكية، والإدارة، والتسويق، والتوزيع، والإدارة المالية، كما أن عائلته كانت فقيرة ومعدمة، بدليل أن ٥ من أطفال عائلته توفوا بسبب سوء التغذية، ولانعدام الموارد المالية والاقتصادية.

ترك هوندا المدرسة سنة ١٩٢٢م وكان عمره ١٥ عاما ثم ترك قريته وتوجه إلى طوكيو(٤) وعمل في محل لتصليح السيارات لمدة ٦ سنوات، حيث تعلم الكثير قبل أن يقترض مالا ليفتح أول محل لتصليح السيارات سنة ١٩٢٨م.

---

(١) قصة تأسيس جوجل، موقع: http: //forum. dwdmi. com.

(٢) هوندا باليابانية: هي شركة لصناعة السيارات، وأكبر مصنع للدراجات النارية في العالم ويقع مقرها الرئيسي في طوكيو باليابان، بالإضافة إلى صناعة السيارات والدراجات، تقوم الشركة بصناعة جزازات العشب، مدافع الثلج، محركات خاصة بالقوارب، ومجموعات توليد الطاقة الكهربائية وغيرها من المعدات الكهربائية والميكانيكية، تنتج الشركة ما يقرب ١٤ مليون من محركات الاحتراق الداخلي بأصنافها المختلفة، وتعتبر بذلك أول منتج للمحركات في العالم تأسست سنة ١٩٤٨ م. هوندا، موقع: الموسوعة الحرة،https: //ar. wikipedia. org.

(٣) سويتشيرو هوندا: (١٧ نوفمبر ١٩٠٦ – ٥ أغسطس١٩٩١) وهو مهندس و صناعي ياباني، ولد في مقاطعة هاماماتسو، وهو مؤسس شركة هوندا سنة ١٩٤٨. سويتشيرو هوندا، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٢٦ مارس ٢٠١٦م.

(٤) طوكيو: وهي عاصمة اليابان، تقع على الجهة الشرقية لأكبر الجزر الأربعة للبر الياباني – هونشو–، وعلى الضفة الغربية لخليج طوكيو وبالقرب من مصب نهر سوميدا، عاصمة اليابان منذ ١٨٦٨ م، وهي اليوم المركز السياسي والاقتصادي والثقافي للبلاد. طوكيو، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٢٠ أبريل ٢٠١٦م.

حصل هوندا في السنة نفسها على براءة اختراع لتصميمه مكابح معدنية للسيارات، بعد ان كانت مصنوعة من الخشب، وكانت هذه الفكرة بدايته إلى عالم الابتكار، حيث سجل أكثر من ٤٧٠ ابتكارا وأكثر من ١٥٠ براءة اختراع باسمه.

بدأ هوندا في سنة ١٩٣٨م بتصميم حلقة الكباس piston rings التي أغرم بها من خلال عمله في محل تصليح السيارات، لشركة تويوتا[1] في اليابان، وكان قد أسس مصنعا صغيرا ليقوم بهذا العمل، لكن قنبلة أصابت مصنعة وشلته عن العمل.

وفي سنة ١٩٤٥م دمر المصنع تماما بعدما ضربة زلزال، وأصيب هوندا بالإحباط و الخوف بعدما أصبح معدما تماما ودمر كل شيء من حوله، ووقف هوندا مرة أخرى على قدمية بعد دخوله سوق الدراجات النارية.

فقد عانى هوندا من انقطاع البترول ولم يستطع قيادة سيارته، فساعدته قريحته على ربط دراجته الهوائية بمولد صغير وجده في مخلفات الموترات الفائضة، وكان يعمل على الكيروسين[2] الذي كان متوفرا في ذلك الوقت، هذه الطريقة السهلة الانيقة كانت حلا مهما لهوندا.

وقد أعجب بهذا الاختراع أصحابه فطلبوا منه تصميم ١٢ دراجة نارية أيقن هوندا بعدها أنه يوجد سوقا كبيرا لما اخترعه.

أسس هوندا شركته سنة ١٩٤٨م وأعطاها أسم شركة هوندا وحصل على براءة اختراع لتصميم الدراجات النارية، ثم عاد لسوق السيارات لتكون شركته عام ١٩٨٩م أكثر شركة مبيعا للسيارات في العالم[3].

سألت الدكتور: حميد زياد[4] حفظه الله ثاني اثنين ممن أسسوا جمعية الإصلاح الاجتماعي

---

(١) شركة تويوتا للسيارات: وهي شركة كبرى متعددة الجنسيات لصناعة السيارات يقع مقرها الرئيسي في اليابان، وتعتبر الآن المُصنع الأول للسيارات بالعالم. شركة تويوتا، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٢٨ مارس ٢٠١٦م.

(٢) الكيروسين: وهو سائل هيدروكربوني، مشتق من النفط، قابل للاشتعال وذو رائحة مميزة. الكيروسين، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٢٩ مارس ٢٠١٦م.

(٣) انظر: قصة كيف تأسست شركة هوندا، موقع: شبكة أرسنال العربية، http: //www. gunners4arabs. com.

(٤) هو الدكتور: حميد حسين إسماعيل زياد، ولد؛ ١٩٥٧م، من اليمن، محافظة ذمار، مديرية الحداء، قرية بوسان وهو مؤسس وأمين عام (جمعية الإصلاح الاجتماعية الخيرية اليمن) منذ سنة ١٤١٠هـ/١٩٩٠م. الدكتور حميد زياد قصة نجاح وسيره علم، موقع: أخبار الساعة، http: //hournews. Net_ ٢١-٠١-٢٠١٤م.

الخيرية أكبر مؤسسة خيرية وقفية في اليمن وأكثرهن عطاء[1]، عن تأسيس الجمعية في أول نشأتها فقال كانت أول نشأتها في شنطتي، أحملها في يدي، فلا يوجد لدينا مقر نجلس فيه، ومع العزيمة، والتوكل، والإخلاص، أضحت الجمعية اليوم من أعلام العمل الخيري والوقفي في اليمن.

الخطوة الثانية: وضع خطة لمرحلة التأسيس تتكون من الآتي:

١- وضع اسم ورؤية ورسالة وأهداف وقيم المنظمة الوقفية الأولية.

٢- تحديد فريق العمل الذي سيساهم في التأسيس كمتطوعين وأخذ موافقتهم وشحذ هممهم.

٣- كتابة خطوات التأسيس العملية وتكون خطوات متسلسلة بعضها بعد بعض، ووضع حلول منطقية ومتيسرة لكل مشكلة ستواجه التأسيس، فالنجاح باختصار حل مجموعة مشكلات تعيق السير.

الخطوة الثالثة: تحديد معالم مؤسسة الوقف الدعوية في الآتي:

١- اختيار اسم للمنظمة الوقفية.

٢- اختيار مقر للمنظمة والأفضل أن يكون وقفا من أحد القادرين مؤبدا أو مؤقتا لحين امتلاك المنظمة مبناها الخاص بها.

٣- وضع النظام الأساسي للمنظمة بمشاورة مختصين قانونيين ومختصين في بناء الأنظمة المؤسسية[2].

---

(١) تأسست جمعية الإصلاح الاجتماعي الخيرية في مارس سنة ١٩٩٠م على أيدي نخبة من المتطوعين والشخصيات الاجتماعية كمنظمة خيرية غير حكومية تسعى لتقديم خدماتها وفق خطط مدروسة لتكون بذلك همزة وصل بين المانحين والمستفيدين. جمعية الإصلاح الاجتماعي الخيرية، اليمن، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٢٨ ديسمبر ٢٠١٥م.

(٢) تجربة الباحث من خلال تأسيسه وترأسه لمنظمة الوقف الإسلامي للتنمية ٢٠١٣-٢٠١٦م

المطلب الثاني

مرحلة إنشاء وتسيير مؤسسة الوقف الدعوية

الفرع الأول: **مرحلة إنشاء مؤسسة الوقف الدعوية**:

وهي المرحلة العملية لتنفيذ الخطط التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، ويتم فيها الآتي:

١- استخراج التصاريح من الجهات الرسمية.

٢- اختيار فريق عمل تطوعي كموظفين في الوظائف التي تحتاج اليها المنظمة في بداية انطلاقها على وجه الضرورة، وقد يكونوا من فريق التأسيس أو غيرهم، بشرط الكفاءة والثقة وروح الفريق والانضباط[١].

٣- وضع لوائح داخلية للمنظمة وقوانين عمل بمعية مختصين في ذلك[٢].

٤- وضع خطة استراتيجية للمنظمة مع خبير تخطيط استراتيجي.

٥- تحديد مجلس أمناء للمنظمة الوقفية من أهل الكفاءة والأمانة والشخصيات التي ستسهم في تطوير المنظمة وعقد أول لقاء لهم.

٦- طباعة أول مجلة تعريفية عن المنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها ومشاريعها المستقبلية وخطتها الطموحة.

٧- إقامة حفل إشهار المنظمة ودعوة كل الشخصيات التي تستطيع الوصول إليها من تجار وعلماء ووجاهات وشخصيات اعتبارية بعد إعداد برنامج مؤثر ومميز للحفل.

٨- في أثناء الحفل تستغل فرصة الحضور بإعلان أول صندوق وقفي للمنظمة وهو صندوق تمويل الاستمرارية الوقفي للمنظمة والذي يعود ريعه كمرتبات وميزانية تشغيلية للمنظمة وهو عبارة عن أسهم وقفية توضع في حافظة استثمارية في شركة تمويل إسلامية، بحيث يستطيع الجميع المشاركة في السهم، والقيام بدعوة كل الحضور أن يكونوا أعضاء في فريق

---

(١) انظر: موقع : أكاديمية حسوب، https://academy.hsoub.com_ ٢٦ أغس ٢٠١٥م.

(٢) موقع: انظر: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، http://www.hrdiscussion.com_ ٢٠١١/٩/٢٠م.

التطوع في المنظمة وأن يسهموا بحمل هم المنظمة ومشاريعها، والقيام بكتابة أسمائهم وأماكنهم وأرقام تلفوناتهم للتواصل معهم[١].

الفرع الثاني: **مرحلةتسيير مؤسسة الوقف الدعوية**:

وهي مرحلة أن تكون المنظمة الوقفية الرقم الأول في مجالها في إطار منطقة عملها، وهي مرحلة احترافية تمتاز بالدقة المتناهية والمؤسسية العالية والعمل الدؤوب المتواصل ويتم فيها الآتي:

١- تحفيز فريق العمل فهم أهم أدوات نجاح المشاريع العملاقة[٢].

٢- تنفيذ مجموعة حملات لجمع أسهم وقفية لتأسيس الصناديق الوقفية حسب هدف وخطة المنظمة.

٢- البحث عن أرض وقفية للمنظمة وجمع أهل الخير لبنائها مقرا للمنظمة حسب خطة بناء تلبي احتياجات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية، و إقامة صندوقا وقفيا مؤقتا خاصا بالبناء على شكل أسهم وقفية، ووقف مواد عينية للبناء والتأثيث.

٣- فتح فروع للمنظمة حسب الخطة المرسومة.

٤- الوصول في الخدمة الوقفية إلى الحاجيات والكماليات.

٥- توسيع دائرة العلاقات الخاصة بالمنظمة وتثبيت عضوية المتطوعين بأكبر عدد ممكن.

٦- الحصول على عضوية منظمات تنسيق العمل الطوعي مثل عضوية الأمم المتحدة وعضوية جامعة الدول العربية وغيرها.

٧- جذب انتباه التمويل الدولي للمنظمة مع الحفاظ على الممول المحلي مهما كان تمويله قليلا.

٨- بناء شراكات مع منظمات المجتمع المدني والجهات الرسمية داخليا وخارجيا.

٩- التوسع في الاستثمار الوقفي المنضبط الآمن وغزو الأسواق العالمية.

---

(١) تجربة الباحث من خلال تأسيسه وترأسه لمؤسسة بلال الخيرية لخدمة المساجد من سنة ٢٠٠٨-٢٠١٣م ولمنظمة الوقف الإسلامي للتنمية في اليمن من سنة٢٠١٤-٢٠١٥م.

(٢) انظر: مجلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، العدد الثاني (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، ١٩٩٦م).

١٠- وفي أثناء سير المنظمة ينبغي مراعاة الآتي:

أ- تجديد روح الإخلاص والاتقان باستمرار لكل العاملين في المنظمة، والتذكير بعظم العمل الذي يقومون به.

ب- الحفاظ على الأنظمة واللوائح والقيم والانضباط الوظيفي والسير حسب الخطة المرسومة وعدم تجاوز ذلك.

ت- إقامة لقاءات مجلس الأمناء والمجالس التنفيذية للمنظمة بانضباط.

ث- التجديد المستمر في الآليات والوسائل.

ج- تفعيل دور العلاقات والإعلام فهما من أهم أعمدة السير في المنظمة.

ح- تطبيق أنظمة الجودة والحوكمة والشفافية في المنظمة.

خ- الضبط المالي عن طريق محاسب معتمد وتقليل الميزانية التشغيلية إلى أدنى حد ممكن[١].

---

(١) تجربة الباحث من خلال تأسيسه وترأسه لمؤسسة بلال الخيرية لخدمة المساجد من سنة ٢٠٠٨-٢٠١٣م ولمنظمة الوقف الإسلامي للتنمية في اليمن من سنة٢٠١٤-٢٠١٥م.

المطلب الثالث

أثر القيادة الفاعلة لمؤسسة الوقف الدعوية

الفرع الأول: **تعريف القيادة**:

جمع القائد قادة وقواد، والقائدة من الإبل: التي تقدمها [١]، والقادة ملوك النحل[٢]، والمقود، بالكسر: ما يقاد به، والانقياد: الخضوع، وفرس أقود؛ أي سلس [٣]، والقود: من أمام، والسوق: من خلف[٤].

والقيادة هي: " قوة التأثير في الآخرين، ودفعهم إلى تنفيذ القرارات"[٥] وقيل عنها أيضا؛ " هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف، وخلق وتوجيه القوة المعنوية للعاملين، والعملية التي تجعل العاملين يسلكون الأنماط المرغوب فيها، والعلاقة الشخصية المتبادلة والتي تجعل الآخرين مطيعين لأنهم يريدون ذلك وليس لأنهم مضطرين"[٦].

الفرع الثاني: **مهام القيادة في مؤسسة الوقف الدعوية**:

١- تحدد أهم معالم سير المؤسسة.

٢- تضع التوقعات الواضحة للمستقبل.

٣- تلتزم الإيجابية في التواصل وتبادر به.

٤- تقدر الآداء الجيد وتكافئه.

٥- تقدم تدريبات وفرص تعلم مستمرة لفرق العمل.

٦- تقود الفريق بمرونة و إبداع ونزاهة.

---

(١) الهروي، تهذيب اللغة (٩/ ١٩٤).

(٢) الزبيدي، تاج العروس (٩/ ٧٦).

(٣) المصدر نفسه (٩/ ٧٧).

(٤) ابن سيده، المحكم والمحيط الأعظم (٦/ ٥٣٥).

(٥) الباحثة: منى علي زيديه، أثر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير (غزة: الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٧)(٣٧).

(٦) د. سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية (مصر: جامعة قناة السويس، ٢٠٠٨م)(١).

٧- تبتكر الترقيات والمكافئات والمرح في العمل.

٨- تركز على التحسين المستمر في الجودة وخدمة العملاء.

٩- خلق بيئة عمل إيجابية وبناءة هدفها الفريق وانجاز المهمة بشكل مثالي، كما تزيد من الإنتاجية والجودة والخدمة، وتقلل من تسرب العاملين(١).

القيادة علم وفن:

فهي علم لأنها تعتمد على استخدام الأساليب والأدوات والمناهج العلمية التي من شأنها تعظيم كفاءة القيادة.

وهي فن: لأنها تعتمد على نظريات الرجل العظيم، والقادة الكارزميون، ونظرية السمات، ونظريات القيادة الموقفية(٢).

ويستمد القائد سلطاته من صفاته الشخصية أولا وتقديره واحترامه للآخرين، ومن علمه وفكره و إبداعه، حيث يقبله فريق العمل رئيسا لهم وقائدا، وتكون درجات الرضى لديهم عالية، ويفضل في القيادة النمط الديمقراطي الشوروي لأنه يحفز فريق العمل أكثر ويجعلهم أكثر تبنيا للعمل والإنتاج(٣).

الفرع الثالث: **مبارك قسم الله زايد** (**مؤسس منظمة الدعوة الإسلامية**) **نموذجا**:

إن مبارك قسم الله الراحل المقيم في الناس بأعماله رجل بأمة، بل رجل مدرسة قائمة بذاتها(٤)، فكان مبارك قسم الله رحمه الله أنموذجا لرجل الدعوة المثالي الذي حباه الله تعالى بصفات القائد.

يأسرك بتقواه وورعه وتواضعه وبره وأمانته وصدقه وتقشفه وزهده وتفانيه وتجاوزه للصغائر وبعد نظره وشجاعته ومرحه وظرفه فقد كان رجلا بأمة.

كانت أبرز ملامحه أنه رجل عابد، كثير القراءة للقرآن، ويداوم على قيام الليل.

---

(١) ريك كونلو ودوج واتسابو، القيادة المتميزة، الطبعة الأولى (السعودية: مكتبة جرير،٢٠١٤م)(١٧).

(٢) د. سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية (٢-٣).

(٣) المرجع نفسه (٨-٩).

(٤) من مقولات: حامد عبدالرحمن الحمدابي، الباحث: عباس عبدالجبار محمد عبدالمجيد، مبارك قسم الله زايد وجهوده في الدعوة إلى الله، رسالة ماجستير (السودان: جامعة أم درمان الإسلامية، ٢٠٠٦م)

لقد كان رحمه الله لايأبه بما يأكل أو يلبس، وكانت له صفات متميزة لايراها إلا من تعامل معه فترة من الزمن.

ولم يعلم لمبارك عدوا ولم يعلم أنه اتخذ عدوا، وكان لايغضب لنفسه، ولا يخاصم إلا في الله، وكان حبه للمؤمنين شديدا وبهم رحيما، كان خشن المظهر لكنه لين المخبر رقيق القلب، وكان مفتاح قلبه أن يعرف المرء نفسه أنه أخوه في الله ولا يحتاج من بعدها إلى تزكية أو وساطة.

أما الاختلاف في الرأي فلا يفسد للود قضية، بل تجده أحسن المستمعين، وأحرصهم على التذكير على القضايا الأساسية وتجاوز الصغائر والفرعيات.

كما كان حريصا على التدوين والتوثيق لكل شيء، سواء أكانت مداولات في اجتماع، أو معاملات مكتبية، أو تجارية، لاتثنيه عن ذلك الذرائع.

وكان طبعه طبع الجندي المثالي؛ ينفذ مايطلب منه بإتقان و إخلاص، ولا يعود ليعدد الأعذار والمشاكل، يؤدي المهام الموكلة إليه مهما كلفه ذلك.

كان كثير الفداء والتضحية، لايلتفت إلى ما يصيبه من أذى لحق به ومن تجريح في سبيل تحقيق الهدف العام.

تتميز شخصيته بخلوها من العقد، وبالثقة الشديدة بالنفس، لذلك كان لايهتم بالقيل والقال، بل تراه مندفعا في عمله، وشعاره إن أحسن رد للحاسدين هو مزيد من العمل، وكان لايجري وراء المناصب، ولا يحب الأضواء، بل يعمل بصمت، ويجلس حيث ينتهي به المقام، ولا يتخطى الناس ليتبوأ المكان الأفضل.

أسهم الفقيد في وضع دستور المجلس الإسلامي اليوغندي، في عام ١٩٨١م، لتوحيد المسلمين، بعد ما اختلفوا وانشقوا إلى مجلسين، حيث قضى قرابة الشهرين في كتابة دستور يجمع شمل الأطراف المختلفة، والجدير بالذكر أنه عندما شعر بخيبة الأمل في توحيد الفرق المتصارعة من المسلمين في يوغندا حزم متاعه وذهب إلى المطار، فإذا بالفريقين يلحقانه وينزلانه من الطائرة، حرصا منهم على أن لايغادر حتى ينهي مهمته.

وبعد تأسيس منظمة الدعوة الإسلامية، تفرغ تماما كأول مدير لها، وكأنه وجد نفسه أخيرا، لأنها مثلت له كافة أشواقه، وأهدافه، تلك التي ذهب إلى يوغندا راجيا تحقيقها.

آمن بضرورة إنشاء منظمة تسمى: المؤلفة قلوبهم، أو شيئا من هذا القبيل، وتوالت الاجتماعات والمشاورات في ذلك، حتى بلغ عدد المجتمعين في آخر اجتماع تشاوري نحو من ثلاثين، وانتهى اللقاء إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لدعوة مجلس الأمناء من داخل وخارج السودان، واجتمع مجلس الأمناء في قاعة الصداقة، واختار أن يكون اسم المنظمة (منظمة الدعوة الإسلامية) وذلك بعد نقاش عريض.

ومرت على المنظمة الوليدة بضع سنوات، ومؤسسها ومديرها يتقاضى مرتبا مجمدا، حتى أصبح من هم دونه أعلى منه مرتبا.

وأصر مبارك ألا يزيد مرتبه على ما كان عليه، ونتيجة لضغوط شديدة من المكتب التنفيذي عدل المرتب، على أساس أن المرتب ليس مرتبا شخصيا، و لكنه مرتب المدير التنفيذي، له أو لغيره.

وكان لمبارك حسن ظن دوما بالله فيما يبدأ به من أعمال الخير، وأن الله سيتمها، مهما يبدو من قصور في الإمكانات المادية والبشرية في بادئ الأمر.

وكان من سماته الصرامة في التعامل مع؛ الوقت، والنظام، والضبط، والربط، والجدية، والحذر.

بدأ مبارك عمليا من لاشي، سوى فكرة واضحة أن المنظمة مشروع إسلامي عالمي، لذا يجب أن يتداعى لها الجميع؛ البيوت الدينية، والشخصيات الخيرية، والحركات الإسلامية، وكل من يهمه أمر الإسلام في إفريقيا، لذا فلا عجب في نشاط مبارك في عرض فكرة المنظمة لأهل الخير، ورجال الدعوة في العالم الإسلامي، وعلى الأخص في الخليج.

ونجح مبارك أيما نجاح في تسويق الفكرة الجديدة، وأصبح للمنظمة هياكلها الإدارية؛ من مجالس الأمناء، ومجلس إدارة، ومدير تنفيذي، ومكاتب للدعوة في السودان و إفريقيا، ومكاتب للتمويل، ومدارس، وشركات، ودور عبادة، مما يحتاج عرضه إلى مبحث خاص.

فكان مبارك يعرف أن إنشاء مشروع المنظمة ليس صعبا، ولكن الأصعب هو تسييرها، والمحافظة عليها، و إعطائها قوة الدفع الثابتة، التي تؤمن لها استقلالية الحركة، و إمكانية التطور.

لم يكن مبارك رجل دعوة ودولة فحسب، بل كان رجل أسرة أيضا، حيث يتعهد أسرته بالرعاية، ويبادلهم الحب والتقدير.

البعد الاستراتيجي عند مبارك:

وقد عرف الشيخ مبارك قسم الله بأنه رجل عملي، يميل إلى العمل الميداني، و إلى تحقيق إنجازات فعلية ملموسة، وكان دأبه أن يعطي العمل الذي يوكل إليه كل جهده الذهني والعضوي، ولاينصرف عنه إلى اهتمامات جانبية حتى يحقق النتيجة العملية التي يرجوها.

ولكنه تميز أيضا؛ بأنه صاحب نظر استراتيجي طويل المدى، وهي صفة لايتمتع بها بعض العاملين؛ فطبيعة الإنجاز العاجلة تغلب عليهم، على حساب النظر الثاقب للمدى البعيد.

ومن أمثلة نظر مبارك الاستراتيجي؛ مشروع تنسيق العمل الإسلامي في إفريقيا فقد تبين لمبارك بعد أن أمضى ثلاث سنوات فقط كمدير تنفيذي لمنظمة الدعوة الإسلامية؛ أن العمل الإسلامي في إفريقيا يعاني من قصور شديد في مجال توفر المعلومات عن واقع البلاد الإفريقية، وعن وضع المسلمين فيها، كما يعاني من ضعف آليات العمل الإسلامي، وعدم مواكبتها لظروف العصر، ومن انعدام التخطيط والتنسيق بين الهيئات العاملة في ميدان الدعوة الإسلامية في إفريقيا؛ فاستصدر مبارك من مجلس أمناء المنظمة قرارا في يونيو ١٩٨٣م يقضي؛ بقيام مؤتمر للهيئات التبشيرية الإسلامية في إفريقيا، يدعى له عدد من العاملين والعلماء، ليخرجوا باستراتجية دقيقة للعمل الإسلامي في القارة خلال الخمسة أعوام القادمة.

وما يزال المشروع مستمرا إلى اليوم، يقوم بجمع معلومات دقيقة وشاملة عن الأوضاع السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية من كل بلد إفريقي، لتحليل هذه المعلومات بواسطة فريق من الخبراء والمختصين، تبنى عليه استراتيجية عمل إسلامي طويل المدى، في كل الجمعيات الإسلامية المحلية، والهيئات العربية العاملة في إفريقيا، لتضع أولويات العمل وتنسيق الجهود فيما بينها [١].

---

(١) عبدالمجيد عبدالرحيم الحاج، الشيخ مبارك قسم الله، موقع: أخوان ويكي، http://www.ikhwanwiki.com_ ١٣مايو ٢٠١٦م.

المبحث الثاني

الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية الحديثة

ويشتمل على ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: مقدمة في الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية الحديثة.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة الوقف الدعوية الحديثة.

المطلب الثالث: تطبيق وتقييم استراتيجية مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة.

المطلب الأول

مقدمة في الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية الحديثة

الفرع الأول: **تعريف الإدارة والسياسات الاستراتيجية**:

أولا: الإدارة الاستراتيجية: تطور مفهوم الإدارة عقب أزمنة من التجارب والدراسات وأصبح علماً تجريبياً يؤدي إلى كفاءة عالية في الأداء وضمان الاستمرار، وظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية خلال خمسينيات القرن العشرين[(١)].

وكلمة إدارة عند العرب يقصد بها دوران الشي ومنه: "إدارة الماء في الفم وهي المضمضة"[(٢)]، و"إدارة العين في النظر وهي الحدقلة"[(٣)]، وتأتي بمعنى "(اللَّوْك): إذا أدار الفرس فِي فيه شيئاً"[(٤)]، وبمعنى "(الشَّزْر): وهي إدارة الرَّحى على غير جهتها"[(٥)].

وعرفت الإدارة بأنها "عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق واقل التكاليف المادية"[(٦)].

والإدارة الاستراتيجية هي: "مجموعة العمليات التي تشمل نشاطات أساسية ومتداخلة من تحليل البيئة، وصياغة الاستراتيجية(وهما التخطيط الاستراتيجي)، وتطبيق لاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية"[(٧)].

---

(١) د. أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى (عمان: دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦م) (١٤).

(٢) أحمد بن فارس بن زكريا القزويني الرازي، أبو الحسين، مجمل اللغة لابن فارس، الطبعة الثانية (بيروت: مؤسسة الرسالة، ١٩٨٦م) (٨١٦/١).

(٣) الهروي، تهذيب اللغة (٢١٨/٥).

(٤) الأزدي، جمهرة اللغة (٩٨٢/٢).

(٥) قاسم بن ثابت بن حزم العوفي السرقسطي، أبو محمد، الدلائل في غريب الحديث، الطبعة الأولى (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠١م) (٨٨٢/٢).

(٦) إدارة، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٧ أبريل ٢٠١٦م.

(٧) أ. د. منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى (صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م) (٥).

وتعرف أيضا بأنها: "علم وفن توظيف الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية والفنية لبلوغ هدف محدد أو أهداف محددة، خلال فترة محددة"[١]

كما عرفت بأنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها"[٢].

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية بأنها: مجموعة العمليات الاستراتيجية التي توضف الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والفنية من خلال تحليل وصياغة وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات والتي من شأنها تمكين مؤسسة الوقف الدعوية من تحقيق أهدافها.

ثانيا: تعريف الاستراتيجية:

هي لفظة يونانية تعني المواصلة حتى النهاية بنجاح تام ويتم ذلك بتوظيف كل الامكانيات المتاحة، و كان أول ظهور له في العمل العسكري[٣].

ثالثا: تعريف سياسات مؤسسة الوقف الدعوية:

ويمكن تعريف سياسات المؤسسة بأنها: عبارة عن موجهات لعملية اتخاذ القرار وهي بذلك تعطي إشارات للمديرين فيما يتعلق بما يمكن أو ما لا يمكن اتخاذه من القرارات، والسياسات عادة ما توضع بصورة رسمية ومرتبة بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة وذلك بهدف تحسين فعاليتها، وعكس بعض القيم الشخصية للإدارة العليا، والتغلب على بعض الصراعات التي يمكن أن تحدث عند المستويات الدنيا للمؤسسة[٤]

---

(١) الباحث: محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة دكتوراه (السودان: جامعة الخرطوم، ٢٠١٠م) (٢٠).

(٢) د. علي ميا، د. بسام زاهر، سوما سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٩) العدد (١) ٢٠٠٧) (١٩٤).

(٣) استراتيجية. موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ مايو ٢٠١١م.

(٤) انظر: الباحث: محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (٢٣).

الفرع الثاني: **أهمية الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية**:

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية في تحقيق التفوق الدائم وبناء مركز تنافسي قوي للمؤسسة، وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء أكانوا الواقفين أو الموقوف عليهم، وتسعى الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة الوقف الدعوية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

٢- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضاء العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب الوقف.

٣- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

٤- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في مؤسسة الوقف الدعوية واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

٥- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعة، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المؤسسة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المؤسسة.

٦- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المؤسسة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض مؤسسة الوقف الدعوية، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة.

٧- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المؤسسة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات الآخرين.

٨- إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حلها.

٩- تشجيع اشتراك العاملين في مؤسسة الوقف الدعوية من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المؤسسة.

١٠- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المؤسسة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.

١١- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

١٢- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المؤسسة وتوحد اتجاهاتها[(١)].

" تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليست ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية"[(٢)].

الفرع الثالث: **مراحل الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية**:

وتتكون الإدارة الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية من ثلاثة مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط الاستراتيجي(التصميم والصياغة)؛ وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع

(١) انظر: الباحث: محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (٣١)، ود. علي ميا، د. بسام زاهر، سوما سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (١٩٤)، و الباحثة: ليلى بنت سعد الهاشم، واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستر (مقدمة لجامعة الملك سعود، ٢٠٠٦م) (٢٠).

(٢) د. بسام زاهر، سوما سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، د. علي ميا (١٩٤).

أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية.

المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق الاستراتيجي؛ وتهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة مؤسسة الوقف الدعوية من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي، وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات، وتحديد الإجراءات، وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات، وتحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية؛ وتخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات[1].

---

(١) انظر: الباحث: محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (٣٤)، و الباحثة: ليلى بنت سعد الهاشم، واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية (٢٢)، و الباحثة: آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غزة، جامعة الأزهر، ٢٠١٠م) (٢٢– ٢٣).

المطلب الثاني

التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة الوقف الدعوية الحديثة

وهو: عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات الوقفية بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة[١].

الفرع الأول: **مميزات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة الوقف الدعوية**:

والتخطيط الاستراتيجي لمؤسسة الوقف الدعوية يتميز بثلاث خصائص رئيسية هي:

أولاً: تركيزه على ضرورة تطوير خطة شاملة لمؤسسة الوقف الدعوية ككل، وليس التخطيط لقسم أو إدارة معينة فيها.

ثانياً: يقوم على الاعتبارات طويلة المدى وليس الاعتبارات قصيرة المدى.

ثالثاً: تركيزه على ضرورة وضع إجراءات رسمية للتخطيط الاستراتيجي، والذي يعمل بالتزامن مع وضع الميزانيات للمدى القصير، فالأهداف والاستراتيجيات والخطط تدرج في وثائق المؤسسة، وتراجع بصورة دورية، ويتم الاستفادة فيها من خبرات الخبراء المتفرغين أو المتعاونين لتنسيق العملية التخطيطية [٢].

الفرع الثاني: **الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**:

أولاً: إن مهمة التخطيط بصورة عامة تشغيلياً كان أم استراتيجياً هي أحد مهام المدير التي تشتمل أيضاً على التنظيم والتوجيه والرقابة، ولذا فإن مصطلح الإدارة الاستراتيجية يعتبر أوسع نطاقاً من التخطيط الاستراتيجي، وله مدلولات إدارية أكبر.

---

(١) انظر: د. زياد محمد ثابت رئيس مركز التطوير التربوي بوكالة غوث الدولية، تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديراً حول "التخطيط الاستراتيجي"، ص٤، معرب، dr- ama. com/wp- content.

(٢) انظر: الباحث: محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (٢٤).

ثانياً: أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر جزءاً من عملية الإدارة الاستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الاستراتيجية (تحديد مجال عمل المنظمة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف استراتيجية محددة وإعداد استراتيجية تحقق الأهداف الاستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية وعليه فإن (تنفيذ الاستراتيجية ومراقبة الأداء والرقابة الاستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: إن المؤسسات التي تتبنى أسلوب التخطيط الاستراتيجي غالباً ما تنجح في التخطيط لأعمالها ومشاريعها ولكنها تفتقر للاستراتيجيات والخطط اللازمة للقوى العاملة (الموارد البشرية)، والتنظيم، والبحوث والتطوير، والمشتريات والإمدادات والتمويل ومواكبة التغيير الاجتماعي والسياسي[(١)].

الفرع الثالث: **أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة لوقفية**:

وتتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة الوقف الدعوية الحديثة في النقاط الآتية:

١- تحسين النتائج: فوجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجابا على أدائها، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.

٢- التركيز والتوجيه: فالتخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي و إعادة التركيز والتنظيم وتصحيح المسار.

٣- حل المشاكل: فمؤسسة الوقف الدعوية أحيانا تواجه مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل، والتخطيط الاستراتيجي هو الطريقة الأمثل لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.

---

(١) انظر: الباحث: محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (٢٤).

٤- فرصة للتعلم وبناء الفريق: والتخطيط الاستراتيجي يزود مؤسسة الوقف الدعوية بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.

٥- الاتصال والتسويق: كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.

٦- تجنب الأزمات الحالية والمستقبلية: التخطيط الاستراتيجي يساعد مؤسسة الوقف الدعوية في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

٧- التقليل من المركزية: فالمركزية لا تسلم من الأخطاء والمشكلات في أثناء التطبيق العملي لعدم قدرتها على التكفل بكل كبيرة وصغيرة في المؤسسة وخاصة إذا كثرت الفروع وترامت أطرافها ولا يستطيع التعامل مع ذلك إلاّ بالتخطيط الاستراتيجي[١].

الفرع الرابع: **أقسام التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة الوقف الدعوية**:

القسم الأول: التحليل الاستراتيجي لمؤسسة الوقف الدعوية (للبيئة الداخلية والخارجية):

ويتم ذلك بجمع ومراقبة وتقييم المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتقديمها للإدارة العليا، لصياغة استراتيجية المؤسسة بناء عليها.

ويقصد بالبيئة: كل العناصر والمتغيرات السياسية والاقتصادية والهيكل التنظيمي للمؤسسة والموارد التي تحيط بالمؤسسة وتمتلك تأثيراً عليها وتنقسم إلى البيئة الخارجية والداخلية[١].

(١) انظر: الباحثة: آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، (١٨)، و الباحث: محمد بن سعيد ناجي الغامدي، التخطيط للتنمية الاقتصادية وموقف الإسلام منه، رسالة دكتوراة (السعودية: جامعة أم القرى، ١٩٩٢م) (١٤).

البيئة الخارجية لمؤسسة الوقف الدعوية:

وهي كل العناصر أو المتغيرات التي تقع خارج المؤسسة، وتملك تأثيراً عليها، ومنها البيئة العامة وهي التي تؤثر على كل المنظمات وليس على بعضها، وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية ويمكن اختصارها بالسياسة والدولة، ومنها البيئة الخاصة؛ وهي مالها تأثير على منظمات دون أخرى، وهي أكثر ارتباطاً بصياغة أهداف المؤسسة، وهي البيئة التنافسية؛ ومنها المنافس المشابه، وتكمن فائدة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية؛ في تحديد الفرص التي يمكن استثمارها، والتهديدات لأجل تجنبها أو التخفيف منها[٢].

البيئة الداخلية لمؤسسة الوقف الدعوية:

وهي كل القوى التي تعمل داخل المؤسسة وتشمل: الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة ومواردها والتي منها الإنتاج والتسويق والمالية والبحث والتطوير والموارد البشرية ونظم المعلومات، وتكمن فائدة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في؛ تحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة، لتطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف[٣].

القسم الثاني: صياغة استراتيجية مؤسسة الوقف الدعوية:

ويقصد بصياغة استراتيجية مؤسسة الوقف الدعوية: تحديد رسالة المؤسسة والأهداف طويلة المدى بناء على التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية[٤].

وتتكون صياغة استراتيجية مؤسسة الوقف من الآتي:

أولا: صياغة رسالة مؤسسة الوقف الدعوية:

وهي: غاية مؤسسة الوقف الدعوية، وسبب وجودها، وما يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات المماثلة، وإطار عملها وقيمها وأولوياتها وتوجهها المستقبلي، وتكمن فائدة صياغة رسالة المؤسسة المؤسسية كونها؛ تخلق إجماعاً حول غاية وأهداف المؤسسة، كما تشكل منارة

---

(١) انظر: الباحث: عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، رسالة دكتوراه (المسيلة: جامعة محمد بوضياف، ٢٠٠٦)(٣٣)، و أ. د: منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية (٥).

(٢) انظر: أ. د: منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية (١٠).

(٣)المرجع نفسه (١١).

(٤) المرجع نفسه (١٢٣).

ومرشداً للعاملين فيها يرشدهم نحو العمل على تحقيق الأهداف المرسومة والوصول إليها، وأساساً أو معياراً لتوزيع مواردها[١].

وتتكون رسالة مؤسسة الوقف الدعوية من الآتي:

المستفيدين: وهم الشريحة التي ستستفيد من خدمات مؤسسة الوقف الدعوية.

المنتجات: تجيب عن سؤال ماذا سنقدم للمدعويين.

السوق: تجيب عن سؤال أين المستهدفين.

التكنولوجيا: مدى تدخل التكنولوجيا في أعمال مؤسسة الوقف الدعوية.

الاهتمام بالبقاء: وهو الاهتمام بالنمو الدائم.

الفلسفة: وهي المعتقدات والقيم التي تؤمن بها مؤسسة الوقف الدعوية.

طبيعة القوى الدافعة: مجموعة القوى التي تعتمد عليها مؤسسة الوقف الدعوية في المنافسة القوية، كالقدرات، والاهتمام بصورة المؤسسة أمام المجتمع، والاهتمام بالإنتاجية.

الاهتمام بصورة المؤسسة: وهو مدى اهتمام مؤسسة الوقف الدعوية بالمجتمع من حولها والبيئة المحيطة بها.

الاهتمام بالعاملين: تهتم مؤسسة الوقف الدعوية بالعاملين معها فهم رأس مالها الحقيقي[٢].

ثانيا: صياغة رؤية مؤسسة الوقف الدعوية:

تنبع الرؤية الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية من استيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المنبثقة عنها، وتمثل صورة المستقبل المرغوب فيه للمؤسسة، وهي من استشراف المستقبل، والهدف منها استثارة جمهور المؤسسة والعاملين فيها عقلياً ووجدانياً لتدفعهم للمشاركة في تحقيق الرؤية الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية[٣].

---

(١) انظر: أ. د: منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية (١٢٧).

(٢) انظر: الباحث: موفق محمد الظمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة دكتوراه (مصر: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ٢٠٠٨م) (٣٨- ٣٩)، و أ. د: منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية (١٣٤).

(٣) انظر: د. محمد عبدالغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٨م) (١٣).

ثالثا: صياغة الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية:

وتتكون الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية من ثلاث مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها، فالأهداف قصيرة المدى يتوقع إنجازها خلال عام بينما يتوقع إنجاز الأهداف المتوسطة من عامين إلى خمسة أعوام، والأهداف بعيدة المدى تزيد فترة إنجازها عن خمسة أعوام.

أنواع الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية:

تتنوع أهداف مؤسسة الوقف الدعوية بحسب الجهة صاحبة المصلحة من هدف بعينه، فالواقفون يرون أهداف المؤسسة الوقفية الدعوية؛ من زاوية مصالحهم فيها، فهم يقيمون أهداف المؤسسة وكفاءتها من خلال مدى نمو السهم الوقفي ومدى ربحية السهم العائد على الموقوف عليهم، بينما يهتم الموقوف عليهم؛ بمدى استفادتهم من السهم الموقوف عليهم وربحيته، ويهتم العاملون في المؤسسة الوقفية الدعوية؛ بمستوى الرواتب التي يتقاضونها، وبالأمن الوظيفي وفرص الترقية المتاحة لهم.

وعلى المؤسسة الوقفية الدعوية أن تسعى إلى إرضاء كل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، ولذلك تتنوع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بتنوع الجهات ذات المصلحة، ويراعى فيها؛ الربحية، وإرضاء العملاء، والاستمرارية، والتجديد والابتكار، وتحسين المركز التنافسي، والمسؤولية الاجتماعية، والقيادة التكنولوجية، والاستخدام الأمثل للموارد، والعائد على المستثمرين[1].

خصائص الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية:

١- الواقعية: أي يمكن تحقيقها.

٢- قابلة للصياغة: أي يمكن شرحها.

٣- قابلة للقياس: يمكن قياس مدى التقدم فيها.

٤- الترابط مع الأهداف الأخرى[2].

---

(١) انظر: د. أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (٩٦).

(٢) انظر: د. محمد عبدالغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (١٨).

رابعا: وضع الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية وبدائلها:

الاستراتيجية هي الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل مؤسسة الوقف الدعوية على تحقيق أهدفها ورسالتها، وتضعها الإدارة العليا مع الإدارات التشغيلية، وتمتاز هذه المرحلة بإعطاء مجالاً واسعاً للإبداع والحوار للوصول إلى مجموعة الاستراتيجيات المقترحة وإثرائها بالنقاش، لتحديد ما هي الاستراتيجية الأمثل وما هو بديلها، وترتيبها حسب مدى تحقيقها للأهداف[1].

---

(١) انظر: أ. د. منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية (١٥٧).

المطلب الثالث

تطبيق وتقييم استراتيجية مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة

الفرع الأول: **تطبيق استراتيجية مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة**:

ويعرف تطبيق الاستراتيجية بأنه: العمليات التي من خلالها يتم تنفيذ استراتيجيات مؤسسة الوقف الدعوية والمتمثلة في وضع الهيكل التنظيمي الذي يمتلك المهارة والقدرة وتحفيز العاملين وتطوير إنتاجيتهم ووضع الأهداف السنوية، والسياسات والبرامج، والموازنات والإجراءات والقواعد، وتسهيل العملية الإدارية، وبناء نظام حاسوبي متطور[١]، ووضع السياسات والخطط التي تم وضعها سابقاً قيد التنفيذ[٢] ويتكون من الآتي:

أولا: بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسسة الوقفية:

الهيكل التنظيمي هو: أحد الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية لمؤسسة الوقف الدعوية، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه؛ الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدى مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة الوقف الدعوية، ولذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الاستراتيجية، وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمؤسسة، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقاً بنظر الاعتبار فإنه على المؤسسة أن تنتقل إلى هيكل آخر[٣].

أشكال الهياكل التنظيمية التي يمكن تطبيقها في مؤسسة الوقف الدعوية:

مع تعدد وتنوع الهياكل التنظيمية إلا أنه من الممكن وضعها في ثلاثة أشكال رئيسية:

---

(١) انظر: انظر: أ. د. منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية (٢٤١).

(٢) انظر: الباحث: موفق محمد الظمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن (١٨).

(٣) انظر: الباحثة: بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير (ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، ٢٠١٠) (٢٤)، الباحث: محمد حنفي محمد نور تبيدي، وأثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (٨٧).

أولاً: الهيكل التنظيمي البسيط: ويتكون من مستويين إداريين فقط، فالمدير هو الواقف أو الناظر وفي أغلب الأحيان يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملون في المؤسسة يرتبطون به مباشرة، وهذا الشكل من الهياكل التنظيمية يناسب المؤسسات الوقفية الشخصية صغيرة الحجم والمتخصصة والتي وقفها في مجال واحد، فاتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها في هذه المؤسسات يعد بسيطا وخاليا من التعقيدات، كما أن العلاقات التنظيمية بسيطة، وتتم مباشرة بين المدير العام والعاملين دون وساطة إلى مستوى إداري آخر، ويرافق هذا الشكل البسيط من الهياكل التنظيمية المؤسسات الوقفية عادة عند نشأتها إلى أن تبدأ بالتوسع حيث يستعاض عنه بهيكل تنظيمي مناسب.

ثانياً: الهيكل التنظيمي حسب الوظائف: وهذا النوع من الهياكل التنظيمية يعتمد تقسيم العمل في المؤسسة على أسس تخصصية، حيث يتم إضافة مستوى إداري جديد بين المدير العام وبقية العاملين، فالعامل يدار ويتم الإشراف عليه مباشرة من قبل مستوى من المدراء المتخصصين في جوانب العمل المختلفة الذين يرتبطون مباشرة بالمدير العام، فتنشأ في هذا المستوى الإداري المتوسط إدارات التسويق والمالية وشوؤن العاملين والمحاسبة والإنتاج والعلاقات العامة وغيرها من الإدارات.

وهذا الشكل من التنظيم المؤسسي يناسب المؤسسات الوقفية الكبيرة الحجم نسبيا، ويتطلب جهودا تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة قياسا بالجهود التنسيقية المطلوبة في الشكل التنظيمي البسيط، وتزداد أهمية تبني التخطيط والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التي تبنى على أساس هذا الهيكل التنظيمي.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي حسب الفروع: يناسب هذا الشكل من الهياكل التنظيمية المؤسسات الوقفية العملاقة والحكومية والدولية، حيث وأن المؤسسة منظمة على أساس الوظائف فكل فرع لديه مدير مسؤول عن إداراته يرتبط به مباشرة مدراء متخصصون في الجوانب الإدارية المختلفة كالإنتاج والتسويق، والمالية وغيرها، وتعمل جميع هذه الوحدات الإدارية تحت مظلة المؤسسة الأم وتتصف العملية الإدارية فيها بالتعقيد الشديد، وأحياناً تتطلب جهوداً كبيرة للتنسيق الإداري

والمالي والعملياتى بين فروعها المختلفة، وتعد المؤسسات المنظمة حسب الفروع بيئة مناسبة جداً لتبني التخطيط والإدارة الاستراتيجية[(١)].

ثانيا: الثقافة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الوقف الدعوية:

وهي عبارة عن: "منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل العاملين في مؤسسة الوقف الدعوية، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، وهي مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء مؤسسة الوقف الدعوية تنتقل من جيل إلى آخر من العاملين، وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف الهامة تتلخص فيما يأتي:

الوظيفة الأولى: تمنح العاملين شعورا بالهوية الخاصة المتميزة.

الوظيفة الثانية: تساعد على تنمية الولاء والالتزام كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة.

الوظيفة الثالثة: تضيف عناصر تساعد على تعميق الاستقرار فيها.

الوظيفة الرابعة: تشكل مرجعية للعاملين يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها.

وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المتنوعة فيها[(٢)].

الفرع الثاني: **التقييم الاستراتيجي لمؤسسة الوقف الدعوية الحديثة**:

التقييم هو؛ التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، لذلك يعتبر التقييم المستمر أحد الوظائف الإدارية الرئيسية التي يمكن عن طريقها

(١) انظر: الباحث: محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (٨٨).

(٢) انظر: الباحثة: بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (٢٥)، والباحث: عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي (٣٦)، والباحث: محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (٢٠).

التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة، ويمكن تحديد مفهوم التقييم الاستراتيجي في مؤسسة الوقف الدعوية بأنه: ذلك النظام الذي يساعد العاملين في مؤسسة الوقف الدعوية على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر(١).

مستويات التقييم الاستراتيجي في مؤسسة الوقف الدعوية:

المستوى الأول: تقييم المستوى الاستراتيجي: ويهدف إلى إحكام التقييم على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الاستراتيجي العام باتجاه المستقبل.

المستوى الثاني: تقييم المستوى التكتيكي: ويهدف إلى إحكام التقييم على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من النتائج الأدائية وتطابقها مع الأهداف الموضوعة.

المستوى الثالث: تقييم المستوى التشغيلي: ويتعلق بأحكام الإجراءات التقييمية على النشاطات والخطط قصيرة المدى.

إذن تهدف عملية التقييم الاستراتيجي إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك(٢).

---

(١) انظر: الباحث: محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (١١٧,١١٦)، و الباحث: موفق محمد الظمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن (٩) و الباحثة: آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة (٤٩).

(٢) انظر: الباحث: محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (١١٧,١١٦).

المبحث الثالث

تطبيق نظام الجودة الشاملة والحوكمة الرشيدة

في مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة

ويشتمل على مطلبين:

المطلب الأول: تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة

المطلب الثاني: تطبيق نظام الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة

المطلب الأول

تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة

الفرع الأول: **تعريف إدارة الجودة الشاملة**:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة ويعتبر واقعاً عملياً وليس ترفاً فكرياً[١].

ويهدف إلى تحسين وتطوير الأداء المؤسسي بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، والجودة الشاملة؛ الريادة والامتياز في عمل الأشياء، فالريادة: تعني السبق في الاستجابة للمتطلبات، والامتياز: يعني الإتقان.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الوقف الدعوية بأنها؛ التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة[٢].

الفرع الثاني: **فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة الوقف الدعوية**:

ولتطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسة الوقف الدعوية فوائد منها:

١- المحافظة على خط السير نحو التفوق الدائم وتقليل الأخطاء.

٢- المعالجة السريعة لجوانب الاختلالات الناشئة عن العمل والإنتاج، و إقامة العمل الصحيح من أول مرة بكامل احتياطات الامتياز.

---

(١) انظر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية (المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢)(١١).

(٢) انظر: الباحث: زياد خليل قبلان، الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر، رسالة دكتوراه (بريطانيا: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح) (٣٦٥).

٣- إيجاد جسور من الثقة مع الواقفين والموقوف عليهم والعملاء والجهات المراقبة للعملية الوقفية، والعاملين فيها.

٤- أن تتم العمليات المختلفة في مؤسسة الوقف الدعوية بدقة وسرعة وأمان و إشباع واتصال فعال واستمرارية.

٥- والجودة الشاملة تفيد مؤسسة الوقف الدعوية في الصورة العامة وسمعة المؤسسة بين المنظمات، ودرجة الثقة العالية بالمؤسسة وأدائها، ومستوى عالي من الإنتاجية، وتكاليف أقل في الوصول للأهداف، وأرباح عالية في مجال الاستثمار، ودخول السوق العالمية للمنافسة الدولية، كما يفيدها في جهة العملاء؛ بالرضا، والوفاء، والانجذاب للمؤسسة، وتوسيع أوقافها(١).

الفرع الثالث: **تطبيق نظام الجودة** (**الإيزو**) (٢) (I.S.O.9001) **في مؤسسة الوقف الدعوية**:

المنظمة الدولية للمعايير (أيزو): هي منظمة تعمل على وضع المعايير، وتضم هذه المنظمة ممثلين من عدة منظمات قومية للمعايير، تأسست المنظمة في ٢٣ فبراير ١٩٤٧ وهي تصرح عن معايير تجارية وصناعية عالمية، يكمن مقر هذه المنظمة في جنيف، بالرغم من أن الأيزو تعرف عن نفسها كمنظمة غير حكومية، إلا أن قدرتها على وضع المعايير التي تتحول عادة إلى قوانين (إما عن طريق المعاهدات أو المعايير القومية) تجعلها أكثر قوة من معظم المنظمات غير الحكومية، وتؤلف منظمة الأيزو عمليا حلفا ذا صلات قوية مع الحكومات(٣).

---

(١) انظر: الباحثة: لمى فيصل اسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (سوريا: جامعة تشرين، ٢٠٠٩) (٢٣)، و الباحث: جبر بن حمود بن جبر النعيمي، اتجاهات القيادة الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٩) (٤٣)، و الباحث: العليهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، ٢٠٠٥) (٥- ٦).

(٢) تأتي كلمة أيزو (ISO) من اليونانية (إسوس /ísos/) بمعنى المساواة؛ ويعكس هذا الأمر هدف المنظمة وهو المساواة بين الثقافات المختلفة. المنظمة الدولية للمعايير (أيزو) ، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٩ مايو ٢٠١٦م.

(٣) انظر: المنظمة الدولية للمعايير (أيزو) ، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٩ مايو ٢٠١٦م.

و ترتكز نظم إدارة الجودة الإيزو على ثمانية مبادئ أساسية، وهذه المبادئ قام بوضعها خبراء من كل الدول المشاركة في اللجنة الفنية المسؤولة عن مواصفات نظم الجودة(ISO 9000)، وتبني الإدارة العليا لمؤسسة الوقف الدعوية لهذه المبادئ مجتمعة سيؤدي إلى تحسين أدائها وهذه المبادئ وهي:

المبدأ الأول: العميل وهو بؤرة الاهتمام.

المبدأ الثاني: القيادة.

المبدأ الثالث: إشراك العاملين في المنشأة.

المبدأ الرابع: منهجية العمليات.

المبدأ الخامس: الإدارة بمنهجية المنظومات.

المبدأ السادس: التحسين المستمر.

المبدأ السابع: اتخاذ القرار بناء على حقائق.

المبدأ الثامن: الشراكة المربحة للطرفين مع الموردين(١).

شهادة (ISO 9001):

وهو المعيار المخصص للاستخدام في أي منظمة بغض النظر عن حجمها، أو نوع المنتج، حيث أنها توفر أيضا عددا من المتطلبات التي تساعد المنظمة على تحقيق رضا العملاء من خلال المنتجات والخدمات التي تنتجها والتي تتفق وتلبي توقعات العملاء، وتتضمن أيضا المتطلبات اللازمة للتطوير (أو التخطيط) المستمر في نظام إدارة الجودة (٢).

---

(١) انظر: موسوعة الجهات الحاصلة على شهادات نظم الإدارة في الدول الأعضاء لهيئة التقييس، http: //www. qms. org. sa.

(٢) انظر: (أيزو ٩٠٠١) ، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_١٩ أبريل ٢٠١٦م.

الفرع الرابع: **فوائد حصول مؤسسة الوقف الدعوية على شهادة** (ISO 9001) **العالمية**:

١- تحليل جميع عمليات المؤسسة طبقا لمعيار دولي، وخلق عمليات أكثر كفاءة وفاعلية.

٢ – توثيق كافة الإجراءات ونظم العمل وتسجيل جميع أحداث التشغيل.

٣ – دفع عمليات التدريب.

٤ – إدخال آليات عمل جديدة.

٥ – التركيز على رضاء العميل الداخلي والخارجي.

٦ – المطالبة دائما بالتوافق والأداء.

٧ – الاعتراف الدولي وتحسين صورة مؤسسة الوقف الدعوية.

٨ – الوفاء بمعيار أساسي في السوق المحلي و الدولي(١).

---

(١) انظر: موسوعة الجهات الحاصلة على شهادات نظم الإدارة في الدول الأعضاء لهيئة التقييس، http: //www. qms. org. sa، و (أيزو ٩٠٠١) ، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_١٩ أبريل ٢٠١٦م، وموقع: الهيئة السعودية للمواصفات ومقاييس الجودة، http: //www. saso. gov. sa.

المطلب الثاني

تطبيق نظام الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الوقف الدعوية الحديثة

الفرع الأول: **تعريف الحوكمة الرشيدة**:

وتعرف الحوكمة الرشيدة بأنها؛ "السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة"(١)ويمكن تعريفها في مؤسسة الوقف الدعوية بأنها: القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة مؤسسة الوقف الدعوية من ناحية والواقفون والموقوف عليهم والأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى(٢)، كما يمكن تعريف ذلك بكلمة واحدة وهي " الإنضباط"(٣).

الفرع الثاني: **مبادئ الحوكمة الرشيدة**:

وقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(٤) سنة ١٩٩٩م مبادئ للإدارة الرشيدة ثم قامت بتعديلها سنة ٢٠٠٤م وعممتها على دول العالم بهدف تطبيقها ويمكن لمؤسسة الوقف الدعوية تبنيها لما لها من فوائد تعود على رسالتها الوقفية وهي:

١. الإطار التنظيمي.
٢. حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية.
٣. دور أصحاب المصالح.
٤. الافصاح والشفافية الكاملة.
٥. تحقيق عدالة مسؤوليات مجلس إدارة مؤسسة الوقف الدعوية(٥)

---

(١) حوكمة، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ مارس ٢٠١٦م.

(٢) انظر: حوكمة الشركات، موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ أغسطس، ٢٠٠٩م.

(٣) د. طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات (الدار الجامعية، ٢٠٠٧م) (٣).

(٤) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD هي: منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر، نشأت في سنة ١٩٤٨م. موقع: الموسوعة الحرة، https: //ar. wikipedia. Org_ ٢٩ مارس ٢٠١٦م.

(٥) انظر: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٤ (٢)، و أ. د. حسين القاضي، الإدارة الرشيدة (الحوكمة) في القطاع العام الاقتصادي (ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثالثة والعشرون، دمشق ٢٠١٠/٤/٦) (٢).

الفرع الثالث: **أهمية تطبيق نظام الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الوقف الدعوية**:

إن مؤسسات الأوقاف ترسي القيم والعدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المشاريع الوقفية، وتضمن نزاهة المعاملات، وتعزز سيادة القانون ضد الفساد؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة، وتمنع إساءة استخدام السلطة، وتقوم حوكمة الوقف على تحديد العلاقة بين الواقفين والموقوف عليهم، ومجالس الإدارة، والمديرين وحملة الأسهم والصكوك الوقفية وغيرهم، بما يؤدى إلى زيادة قيمة الوقف إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق تحسين أداء المشاريع الوقفية، وترشيد اتخاذ القرارات فيها، ويتضمن ذلك إعداد حوافز واجراءات تخدم مصالح الموقوف عليهم، وتحترم في نفس الوقت رغبات الواقفين ومصالح جميع المتعاملين في ومع مؤسسة الوقف الدعوية، وتتجسد فوائد حوكمة المؤسسة بما يأتي:

١. محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.

٢. تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة المشاريع الوقفية.

٣. تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن.

٤. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.

٥. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

٦. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين[١].

إن من أهمية حوكمة الوقف هو دورها في مكافحة الفساد وعدم السماح بوجوده في مؤسسة الوقف الدعوية، والسعي لزيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة، وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على تحقيق أهداف الواقفين وتعظيم منفعة الموقوف عليهم، كما أن من المعايير الرئيسية لحوكمتها هو؛ تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء بها وحماية أصولها وتعزيز الشفافية المتبادلة[٢].

إن المتمعن في مفهوم الحوكمة وفي المبادئ التي تقوم عليها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها يجد بأنها تتفق مع منظور الاسلام للعمل الإداري الذي يمكن تعريفه بأنه: "ذلك العمل الذي له مقوماته العقدية القائمة على العقيدة الإسلامية التي تضع لها قيودا ومحددات، وترسم لها طريقا يحكم سلوك القائد الإداري والمنظمة الإدارية والأفراد العاملين فيها، سواء في علاقاتهم بعضهم ببعض، أو علاقاتهم مع المجتمع المحيط بهم، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل العبادات والمعاملات والأخلاق في إطار متكامل يستحيل فصل جزء منها على الأجزاء الأخرى[٣].

---

(١) انظر: د. سوليفان تقديم جورج كيل، الدليل السابع (المنتدى العالمي لحوكمة الشركات الدليل السابع) (٢)، و سامي لحول وسعيدة بو لطيف، حوكمة المؤسسات المالية من منظور الشريعة الإسلامية (الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية، آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، يومي ٨- ٩ ديسمبر ٢٠١٣) (٨- ٩).

(٢) انظر: حسين عبد المطلب الأسرج، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف (بحث مقدم الى المؤتمر العام الثاني عشر، المنظمة العربية لتنمية الادارية، القاهرة – جمهورية مصر العربية، ذلك خلال المدة ٨ – ١٠ سبتمبر (أيلول) / ٢٠١٢م) (٩، ١٠).

(٣) انظر: أ. حكيمة بوسلمة، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (مخبر بحث لاقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة –الجزائر) (٦).